

ISSN 1410 4695

# JDP

**JURNAL  
DINAMIKA  
PENDIDIKAN**

Diterbitkan oleh:  
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan  
Universitas Kristen Indonesia



Volume 4

Nomor 3

Hal.112-162

Jakarta  
November 2011

ISSN  
1410 4695

# **Jurnal Dinamika Pendidikan**

**ISSN 1410 - 4695**

## **Penanggung Jawab:**

Dekan FKIP - UKI

## **Pemimpin Redaksi:**

Hotmaulina Sihotang, M.Pd.

## **Anggota Redaksi:**

Togap P. Simanjuntak, M.Psi.

Sunarto, M.Hum.

Bitman Manullang, M.Pd.

Maria Hanny Soelistio, M.Hum.

Soegihartono, S.E., M.M.

## **Sekretariat:**

Anggiat Mananda Hutabarat, M.Hum.

Renatha Ernawati Silitonga, M.Pd.

Hendrikus Male, S.Pd.

## **Alamat Sekretariat**

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Kristen Indonesia Jakarta, Gedung B Lantai II.

Jl. Mayjen Sutoyo, Cawang Jakarta 13630

Telp: (021) 8092425, 8009190 Ext. 310, 315 Fax. 80885229

e-mail: [jurnaldinamikapendidikan@yahoo.com](mailto:jurnaldinamikapendidikan@yahoo.com)

*Jurnal Dinamika Pendidikan terbit secara berkala tiga kali setahun  
pada bulan April, Juli dan November*



Volume 4 Nomor 3, November 2011

**DAFTAR ISI**

Halaman

1. **Analisis Tipe Pertanyaan Siswa pada Penerapan Pembelajaran Kontekstual di Sekolah Menengah Pertama**  
Hasruddin 112 - 119
2. **Memahami Perbedaan Individu**  
E. Handayani Tyas 120 - 128
3. **Penggunaan Bahasa Mandarin (*Library Research Mengenai Penggunaan Bahasa Mandarin Berdasarkan kategori Umur di Asia*)**  
Sugihartono 129 - 138
4. **Translation Procedures : *Strategies Of Solving Translation Problems***  
H. Anggiat Mananda Hutabarat 139 - 146
5. **Manajemen Berbasis Sekolah dalam Rangka Peningkatan Pemberdayaan Pegawai di SMA Negeri 113 Jakarta Timur**  
Renatha Ernawati 147 - 155
6. **Scientific Articles Structure**  
Parlindungan Pardede 156 - 162



# MANAJEMEN BERBASIS SEKOLAH DALAM RANGKA PENINGKATAN PEMBERDAYAAN PEGAWAI DI SMA NEGERI 113 JAKARTA TIMUR

Renatha Ernawati

E-mail: renatha\_silitonga@yahoo.co.id

## ABSTRACT

*This study revealed the following findings: First, school-based management in empowering the employees of High School 113, Jakarta, is categorized good in terms of the planning aspect, where the SWOT analysis, vision, mission, goals, strategies, short and long-term programs.*

*Second, school-based management in empowering the employees of High School 113, Jakarta, is categorized sufficiently good in terms of fund management, in which the source, distribution, availability and benefit of funds can be well-managed by the school principal along with the school committee.*

*Third, the leadership functions in optimizing the supervision function is shown by the guidance and corrective action on wrongdoing of the employees. Guidance is given to every employee to make the employees realize and attempt to correct their mistakes.*

*Fourth, school-based management in empowering employees of High School 113, Jakarta, is also categorized good in terms of the control aspect. It is indicated by the finding that the principal has run his function as a supervisor based on the supervising techniques implemented toward the teachers and administration.*

**Keywords:** empowerment, measuring planning, budgeting, leadership, evaluating.

## PENDAHULUAN

Manajemen Berbasis Sekolah memungkinkannya terjadinya efisiensi administrasi karena pengalokasian sumber daya dilakukan oleh sekolah itu sendiri. Sekolah merupakan posisi terbaik untuk mengalokasikan sumber daya secara efisien dalam memenuhi kebutuhan siswa. Efisiensi administrasi tingkat sekolah juga didapat apabila partisipasi lokal membuat keputusan sendiri.

Penerapan Manajemen Berbasis Sekolah juga memiliki alasan finansial karena Manajemen Berbasis Sekolah dapat dijadikan alat untuk meningkatkan sumber pendanaan lokal. Asumsinya, dengan mendorong dan menerima keterlibatan orangtua dalam pengambilan keputusan di tingkat sekolah, orang tua siswa akan lebih memiliki keinginan untuk menyumbangkan uang, tenaga, dan sumber daya lain kepada sekolah.

Salah satu keunggulan Manajemen Berbasis Sekolah adalah adanya pengakuan kemampuan dan eksistensi sumber daya manusia di sekolah. Pengakuan tersebut dapat meningkatkan moralitas sumber daya manusianya sehingga timbullah kepercayaan pada diri mereka. Dampak selanjutnya adalah dimilikinya rasa tanggungjawab yang besar akan

setiap perbuatannya di sekolah. Tuntutan akan akuntabilitas dan transparansi dalam menjalankan manajemen sekolah sudah menjadi keharusan yang harus diberikan oleh setiap pelaksana sekolah.

Alasan yang menjadi alasan pentingnya Manajemen Berbasis Sekolah ini diterapkan adalah: pertama, secara formal Manajemen Berbasis Sekolah dapat memahami keahlian dan kemampuan personel sekolah, Kedua, meningkatkan moral guru. Moral guru meningkat karena adanya komitmen dan tanggung jawab dalam setiap pengambilan keputusan di sekolah. Ketiga, keputusan yang diambil oleh sekolah memiliki akuntabilitas. Hal ini terjadi karena konstituen sekolah. Ke empat, memfokuskan sumber keuangan terhadap tujuan instruksional yang dikembangkan di sekolah. Ke lima, menstimulasi munculnya pemimpin baru di sekolah. Ke enam, meningkatkan kualitas

## PEMBAHASAN

### Manajemen Berbasis Sekolah

Definisi yang mencakup makna yang lebih luas mengenai Manajemen Berbasis Sekolah dikemukakan oleh Wohlstetter dan Mohamud (1996). Secara luas Manajemen Berbasis Sekolah berarti pendekatan politis untuk mende-



ulang organisasi sekolah dengan memberikan kewenangan dan kekuasaan kepada partisipan sekolah pada tingkat lokal guna memajukan sekolahnya. Partisipasi lokal sekolah tak lain adalah kepala sekolah, guru, konselor, pengembang kurikulum, administrator, orangtua siswa, masyarakat sekitar dan siswa (<http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt>)

Definisi tersebut muncul dari latar belakang kondisi pendidikan di Amerika yang terpuruk sehingga ingin menggugah para pengambil kebijakan agar mengembalikan kekuasaan dan kewenangan kepada para stakeholder dan kepada sekolah masing-masing yang terlibat langsung dilapangan.

Sedangkan Kubick (1998) menjelaskan konsep Manajemen Berbasis Sekolah secara sempit lagi. Manajemen Berbasis Sekolah memberikan tanggungjawab dalam pengambilan keputusan dari pemerintah daerah kepada sekolah yang menyangkut bidang anggaran, personel, dan kurikulum. Oleh karena itu Manajemen Berbasis Sekolah memberikan hak kontrol proses pendidikan kepada kepala sekolah, guru, siswa, dan orang tua. (<http://www.ed.gov/data-bases/ERIC-Digest/index>).

Dengan demikian penulis menyimpulkan bahwa Manajemen Berbasis Sekolah adalah suatu model manajemen yang mengembalikan semua kekuasaan dan wewenang kepada sekolah untuk menggunakan dan memanfaatkan seluruh sumber daya yang dimilikinya dalam rangka pencapaian tujuan dari sekolah itu sendiri. Dengan dikembalikannya kekuasaan dan wewenang kepada sekolah, dimana sekolah sendirilah yang lebih mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan tantangannya sendiri, maka sekolah akan lebih leluasa untuk memberdayakan seluruh sumber daya yang dimilikinya dalam setiap kegiatan baik dalam perencanaannya, pengorganisasiannya, pelaksanaannya dan pengontrolan sekolah itu sendiri.

### **Pemberdayaan Karyawan**

Gibson, Donnelly dan Ivancevich (1995:242), mengatakan bahwa sebenarnya pemberdayaan (empowerment) karyawan telah menjadi satu landasan penting dalam upaya organisasi dalam melaksanakan

manajemen mutu terpadu (total quality). Beberapa prinsip pelaksanaan manajemen mutu terpadu ini dapat diadopsi untuk membentuk suatu pola manajemen yang lebih baik seperti halnya Manajemen Berbasis Sekolah. Prinsip dalam Manajemen Berbasis Sekolah yang sesuai dengan hal ini adalah prinsip desentralisasi kewenangan, dimana tanpa adanya desentralisasi kewenangan kepada sekolah itu sendiri maka sekolah tidak dapat memecahkan masalahnya secara cepat, tepat dan efisien. Nurkolis (2003:54)

Mohrman (1994:22), mengatakan syarat pertama partisipasi yang merupakan ciri khas dari manajemen partisipatori (participatory management). Walker (1992:45) mengatakan empowerment literally the gaining power, is term that has been applied for more than a century to the strengthening of political influence, generally among people not involved in decision making. Bahwa pemberdayaan secara harafiah yakni perolehan kuasa adalah suatu istilah yang telah dipakai selama lebih dari satu abad untuk memperkuat pengaruh politis, yang pada umumnya diberikan kepada orang-orang yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan. Dalam hal ini pemberdayaan diberlakukan lebih kepada orang yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan.

Pendapat lain mengatakan pemberdayaan merupakan proses dimana manajer membantu orang lain memperoleh dan menggunakan daya kemampuan yang dibutuhkan dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi dirinya dan pekerjaan. John (1994:19). Berbeda dengan walker, Schmerrhon lebih kepada kegiatan yang dilakukan pimpinan kepada bawahan untuk mengerahkan seluruh kemampuan bawahan dalam mengambil keputusan demi kebaikan dan kemajuan pekerjaan.

Dari berbagai pengertian tentang pemberdayaan diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa pemberdayaan adalah pemberian kebebasan dan wewenang yang lebih luas oleh pimpinan kepada karyawan dalam menggunakan kemampuan yang dimilikinya untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan. Untuk itu diperlukan otonomi yang seluas-luasnya agar pemberdayaan ini dapat diterapkan khususnya dalam dunia pen-



didikan seperti yang dikemukakan oleh Depdiknas bahwa fungsi-fungsi manajemen yang harus desentralisasikan. Prinsip pemberian otonomi ini sesuai dengan prinsip Manajemen Berbasis Sekolah. Dalam wawancara ini diperoleh temuan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengawasan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA 113 Jakarta

a. Hasil Wawancara dengan Kepala Sekolah

- Analisis SWOT

Secara praktek, kepala sekolah belum membuat analisis SWOT, akan tetapi kepala sekolah tetap bisa membuat dan memaparkan apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan SMA 113 Jakarta

- Visi, misi, tujuan, strategi

Visi SMA 113 adalah Menjadi komunitas pembelajar yang kritis, kreatif, inovatif serta mampu mengintegrasikan iman dan nilai-nilai kemanusiaan.

Misi SMA 113 antara lain:

- Menciptakan suasana yang kondusif bagi komunitas untuk belajar terus menerus.
- Mengembangkan potensi akademik dan keterampilan dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi.
- Mengasah hati nurani sehingga anggota komunitas dapat hidup jujur, disiplin dan bertanggung jawab.
- Mengembangkan religiositas dan nilai-nilai kemanusiaan sehingga anggota komunitas dapat lebih menghayati imannya serta menghargai pluralitas masyarakat.
- Menumbuhkan kembangkan kepudilian terhadap lingkungan dan sesama atas dasar kesetaraan gender.
- Membekali dan mempersiapkan para siswa untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi.

SMA 113 belum membuat jangka panjang secara baku, akan tetapi kepala sekolah tetap memiliki rencana jangka panjang seperti perbaikan laboratorium IPA, Bahasa, dan penyediaan fasilitas sekolah lainnya jika masih

memungkinkan, dan juga rencana kegiatan sekolah yang akan diadakan jangka panjang kedepan, Sedangkan program jangka pendek selalu dirancang untuk dikomunikasikan dan didiskusikan setiap tahunnya.

b. Hasil wawancara dengan guru

- Analisis SWOT

Pada prinsipnya SMA 113 belum memiliki perangkat atau file yang sempurna mengenai analisis SWOT, akan tetapi untuk menjawab pertanyaan tersebut saya akan mencoba menganalisisnya, menurut pandangan saya yang akan menjadi kekuatan adalah minat masyarakat yang masih tinggi dalam menyekolahkan atau mempercayakan untuk bersekolah di SMA 113.

- Visi, misi, tujuan, strategi

Visi dan misi yang disebutkan kepala sekolah adalah sama untuk semua pihak karena merupakan hasil perundingan dan persetujuan dari semua pihak yang terkait baik kepala sekolah, guru, tata usaha, komite sekolah dan sekitar.

Berdasarkan data hasil wawancara diatas dapat dikemukakan bahwa perencanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA 113 dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan peserta didik, orang tua, masyarakat lokal atau sponsor, pemodal potensial dan orang-orang yang menjalankan program itu sendiri seperti guru pengajar, administrator dan seluruh pegawai.

Dari uraian diatas diperoleh temuan penelitian bahwa kepala sekolah sebagai pemimpin telah memfasilitasi para pegawainya dengan pemberian kuasa dan informasi dalam penentuan visi dan misi serta program jangka panjang dan jangka pendek demi tercapainya tujuan bersama, dengan mempertimbangkan kebutuhan sekolah.

2. Bagaimana pengelolaan dana dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan Pegawai di SMA 113

a. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah



Sumber dana yang diperoleh untuk APBS berasal dari uang sekolah dan pembangunan atau uang pangkal. Dimana penentuan jumlah uang sekolah tersebut tergantung dari hasil wawancara dan survey yang dilakukan oleh pihak sekolah sendiri. Dana yang diperoleh didistribusikan lagi penggunaannya untuk meningkatkan kualitas sekolah SMA 113, baik kualitas pelayanan, kualitas pengajar yang diusahakan melalui pelatihan-pelatihan maupun penyediaan sarana dan prasarana sekolah.

b. Hasil wawancara dengan guru

Sumber dana yang dipergunakan untuk Anggaran Pendapatan Belanja Sekolah dari uang sekolah dan uang pangkal yang pengelolaannya dilakukan atas kerjasama antara Kepala Sekolah dan Komite.

c. Hasil wawancara dengan tata usaha

Dana yang diperoleh dipergunakan sebaik mungkin untuk kemajuan dan keperluan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan, dan hal ini sudah terbukti dengan prestasi-prestasi yang diraih serta fasilitas-fasilitas yang semakin terlengkapi.

Sumber dana yang diperoleh juga sama dengan yang telah dikatakan oleh kepala sekolah dan guru sebelumnya yaitu melalui uang sekolah dan IPDB. Dana yang diperoleh juga dipergunakan untuk dana operasional sekolah dan juga untuk pembangunan dan kesejahteraan baik guru maupun siswa.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala sekolah diperoleh informasi bahwa masalah dana adalah merupakan masalah yang sangat penting demi terlaksananya program kegiatan proses belajar mengajar dan kebutuhan lainnya dalam rangka pemberdayaan guru yang menunjang mutu pendidikan. Selama ini sumber dana pendidikan berasal dari uang sekolah dan uang pembangunan. Dana pendidikan yang berasal dari uang sekolah dan pembangunan sudah cukup untuk menun-

jang pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

Dari keterangan diatas diperoleh temuan penelitian bahwa dalam pengelolaan dana, atau dalam penentuan RAPBS, kepala sekolah beracuan pada apa yang menjadi kebutuhan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Dari hasil analisis kebutuhan inila, kepala sekolah sebagai administrator sekolah menentukan bagaimana pendistribusian dana tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa pengelolaan dana, kepala sekolah sebagai administrator sekolah telah memberdayakan pegawainya dengan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhannya untuk meningkatkan kinerja dan mutu sekolah. Pegawai diberi kekuasaan dan wewenang penuh untuk menentukan kebutuhannya masing-masing sesuai dengan bidangnya.

3. Bagaimana kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan Pegawai di SMA 113.

a. Hasil wawancara dengan kepala Sekolah

Gaya kepemimpinan kepala sekolah SMA 113 lebih kearah Demokratis yakni dengan mempertimbangkan berbagai usulan atau pendapat dari Kepala Sekolah, staf guru, dan banyak pihak termasuk orang tua siswa.

b. Hasil wawancara dengan guru

Gaya kepemimpinan Kepala sekolah SMA 113 adalah Demokratis karena dalam mengambil keputusan kepala sekolah selalu mengutamakan kepentingan bersama. Kepala sekolah jarang mengambil keputusan tanpa membicarakan atau mendiskusikan terlebih dahulu dengan guru atau tim kepala sekolah.

c. Hasil wawancara dengan tata usaha

Jika dilihat dari gaya kepemimpinan kepala sekolah sepertinya lebih condong kepada gaya demokratis karena kepala sekolah selalu penuh pertimbangan dan selalu memperhatikan pendapat dan sa-



ran setiap bawahannya.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA 113 adalah merupakan kolaborasi antara kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan delegatif. Dengan model kepemimpinan ini maka pemberdayaan pegawai di SMA 113 dapat diterapkan dengan baik.

4. Bagaimana pengawasan Kepala Sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan Pegawai di SMA 113.

a. Hasil wawancara dengan Kepala Sekolah

Pengawasan guru sangat diperlukan terutama dalam menjaga mutu pendidikan dan pengajaran, oleh sebab itu usaha yang dilakukan kepala sekolah dalam supervisi ini antara lain dengan melihat nilai-nilai hasil belajar siswi, observasi langsung, wawancara, tatap muka, angket evaluasi anak, dari laporan yang diperoleh dari teman guru, maupun dari orangtua siswi, dari loyalitas dan interaksi saat rapat atau kegiatan sekolah lainnya.

b. Hasil wawancara dengan guru

Pengawasan guru dilakukan dengan observasi, penilaian langsung, angket, laporan orangtua siswi, angket evaluasi anak didik, informasi dari sesama guru dan wawancara langsung. Hasil evaluasi dan penilaian serta angket tersebut akan disimpulkan dan dibicarakan dengan guru yang bersangkutan.

Kepala sekolah juga mempunyai cara tersendiri yang telah dilaksanakan selama menjabat di SMA 113 dalam rangka pengawasan administrasi, antara lain dengan pengamatan secara langsung, wawancara dan melalui angket evaluasi. Kepala sekolah juga mengadakan pertemuan dua bulan sekali dengan para tata usaha untuk membicarakan dan mendiskusikan tentang permasalahan dan pem-

ecahan masalah yang sedang dihadapi sehubungan dengan urusan administrasi, sehingga melalui pengawasan ini maka pelaksanaan administrasi sekolah dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

c. Hasil wawancara dengan tata usaha

Pengawasan guru dilakukan oleh kepala sekolah melalui observasi langsung, angket, dari laporan guru, siswa ataupun dari orang tua. Sedangkan pengawasan administrasi dilakukan dengan cara peninjauan langsung dan pengawasan melalui laporan rutin dalam pertemuan yang diadakan setiap dua bulan sekali.

Melalui hasil wawancara di atas dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah telah berperan dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor dalam memberikan penilaian atas prestasi kerja para pegawainya. Kepala sekolah juga memberikan kekuasaan secara penuh kepada para pegawainya dalam menjalankan tugasnya, dengan berpedoman sesuai dengan visi, misi dan tujuan sekolah.

Dari uraian diatas diperoleh temuan penelitian bahwa kepala sekolah telah menjalankan fungsinya sebagai pengawas atas supervisor dalam pelaksanaan Manajemen Berbasis Sekolah di SMA Negeri 113 Jakarta. Dari pengawasan tersebut kepala sekolah telah menjalankan prinsip pemberdayaan untuk para pegawai dalam mengembangkan dirinya untuk menjadi lebih baik.

### PEMBAHASAN TEMUAN PENELITIAN

#### Bagaimana Perencanaan dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam Rangka Pemberdayaan Pegawai di SMA 113

Dari hasil penelitian mengenai perencanaan diperoleh temuan bahwa dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA 113, Kepala sekolah telah melakukan perencanaan yang cukup bagus. Dalam hal ini kepala sekolah sudah menjalankan fungsinya sebagai manajer sekaligus desainer terbukti dari aspek-aspek yang telah dipaparkan baik dari moto, visi dan misi serta program jangka pendek dan jangka panjang yang telah dibuat sebelumnya, walaupun



masih adanya dokumen analisis SWOT yang baku dan juga belum adanya program jangka panjang yang baku akan tetapi kepala sekolah sedang membuat rancangan yang akan dipaparkan nantinya pada saat akreditasi sekolah.

Menurut Syaiful Sgala perencanaan adalah fungsi manajemen yang menentukan secara jelas pemilihan pola-pola pengarah untuk para pengambil keputusan sehingga terdapat koordinasi dari demikian banyak keputusan sehingga terdapat koordinasi dari demikian banyak keputusan dalam suatu kurun waktu tertentu dan mengarah pada tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan suatu proses yang memungkinkan seorang manajer melihat ke masa depan dan menemukan berbagai alternative arah kegiatan. Karena itu perencanaan merupakan nadi dari manajemen. Jadi perencanaan adalah proses penetapan dan pemanfaatan sumber-sumber daya secara terpadu yang akan dilaksanakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan. Sebagai salah satu fungsi manajemen, perencanaan menepati fungsi pertama dan utama diantara fungsi-fungsi lainnya. Beliau juga menyatakan bahwa pernyataan moto, visi, dan misi adalah agenda tujuan-tujuan yang menggambarkan prestasi yang harus dicapai organisasi yang telah disusun. Visi dan misi pendidikan ini tentu saja disusun dari penggalian akar budaya bangsa. Visi dan misi pendidikan ini juga digali berdasarkan tujuan pendidikan yang telah dituangkan dalam suatu undang undang sistem pendidikan nasional (UUSPN) sebagai produk hukum yang sah. Syaiful Sagala (2004:225).

### **Bagaimana Pengelolaan Dana dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam Rangka Pemberdayaan Pegawai di SMA 113**

Hasil temuan penelitian diatas adalah dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA 113, sumber dana utamanya berasal dari uang sekolah tiap bulannya dan uang pembangunan yang diterima pada awal masuk pertama di SMA 113. Sumber dana inilah yang dimanfaatkan penggunaannya dan distribusinya guna memenuhi kebutuhan sekolah.

Pengelolaannya telah dilakukan dengan baik guna memenuhi kebutuhan sekolah. Pengelolaannya telah dilakukan dengan baik oleh pihak sekolah dalam hal ini kepala sekolah telah menjalankan dengan baik fungsinya sebagai administrator dan manajer yang baik.

Dengan demikian menurut Syaiful Sagala dalam Manajemen berbasis sekolah dan masyarakat, kepala sekolah sebagai administrator pendidikan dalam menentukan prioritas pembiayaan dalam pengelolaan dana harus memiliki visi ke depan yang tajam, dengan pandangan yang visioner, sehingga akan muncul kreatifitas dan sensitifitas.

Penentu prioritas pembiayaan harus fleksibel untuk merespon dinamika sosial yang amat cepat. Karena itu bagi seorang administrator, untuk mengetahui pengeluaran lancar dan modal, ia lebih dulu harus membuktikan pengeluaran sebenarnya pada tahun anggaran berjalan dan juga pada tahun yang lalu.

Dalam peningkatan standar pendidikan setelah suatu sistem persekolahan terbentuk, maka akan muncul tuntutan orang tua, guru-guru dan para politikus terhadap kondisi yang lebih baik, seperti penambahan macam dan ruang sekolah, dan fasilitas yang relatif lengkap yang dapat memuaskan secara sosiologis dan psikologis. Penambahan pengeluaran pendidikan, seorang administrator atau perancang yang bijaksana ketika membuat pikiran biaya pendidikan yang akan memperhatikan benar-benar tuntutan perbaikan standar pendidikan.

### **Bagaimana Kepemimpinan dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam Rangka Pemberdayaan Pegawai di SMA 113**

Dari aspek ini temuan penelitian menunjukkan bahwa dalam menerapkan Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA 113, kepala sekolah memiliki kepemimpinan yang demokrat. Peran sebagai kepala sekolah telah dijalankan dengan baik, kepala sekolah telah berperan menjadi pemimpin, manajer, administrator, supervisor dan motivator. Keterampilan kepala sekolah dalam melaksanakan pemberdayaan pegawai sangat menunjang dalam Manajemen Berbasis Sekolah. James (2002:153) Kepemimpinan



adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas-aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan terhadap para anggota kelompok. James juga mengatakan sedangkan gaya adalah pola tingkah laku yang lebih disukai oleh seorang pemimpin dalam proses mempengaruhi dan mengarahkan para pekerja-pekerja.

Berdasarkan pengertian tersebut maka gaya kepemimpinan adalah sikap, gerak gerik yang dipilih seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Gaya yang dipakai oleh seorang pemimpin satu dengan yang lain berlainan tergantung situasi dan kondisi kepemimpinannya. Inti demokratis adalah keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan dari, oleh, dan untuk bersama. Pemimpin yang demokratis berusaha lebih banyak melibatkan anggota kelompok dalam memacu tujuan. Menurut Darwin, kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang dilandasi oleh anggapan bahwa hanya karena interaksi kelompok yang dinamis, tujuan SMA 113 telah menjalankan bentuk-bentuk pengendalian Subagio Atmodiwirio (2000:177), antara lain pengawasan dan pengendalian langsung pengawasan tidak langsung, dengan berpegang pada beberapa prinsip seperti, Objektivitas dan menghasilkan fakta, pengawasan yang berpangkal pada putusan pemimpin, preventif, pengawasan bukan tujuan, efisiensi, apa yang salah dan harus diikuti dengan tindakan korektif yang tepat.

Pengawasan menurut Sayaiful Sagala adalah suatu konsep yang luas dapat diterapkan pada manusia, benda, dan organisasi. Pengawasan oleh Antony, Dearden dan Bedford (1984) dimasukkan untuk memastikan agar anggota organisasi melaksanakan apa yang dikehendaki dengan mengumpulkan, menganalisis dan mengevaluasi informasi serta memanfaatkannya untuk mengendalikan organisasi. Pengawasan meliputi tindakan untuk menuntut dan memotivasi usaha pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan efisien yang dipusatkan pada program dan tanggung jawab yang merangkum semua aspek dalam organisasi. Secara mendasar, pengawasan adalah memperhatikan ukuran penampilan nyata terhadap penampilan per-

encanaan, yaitu mendeteksi penyebaran ini, serta akhirnya mengambil tindakan perbaikan. Proses ini menerapkan persamaan untuk pengawasan strategi organisasi pada suatu institusi. Dalam manajemen pendidikan, penampilan tersebut mengidentifikasi bahwa ia secara langsung berhubungan dengan strategi satuan pendidikan yang mungkin biasa menyediakan sinyal pernyataan awal dari perjalanan panjang yang efektif.

Pengawasan strategis organisasi ini sering disebut "pengawasan strategis sebab pengawasannya difokuskan pada kegiatan yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Para pakar, seperti Gibson (et. al, 1982) mengemukakan bahwa pengawasan mencakup kegiatan manajerial untuk menjamin hasilnya betul-betul bisa dicapai sesuai dengan yang direncanakan dan menyelesaikan urutan kerja secara logis dengan melakukan penempatan, pemeriksaan bahan, evaluasi hasil kerja, dan teknik-teknik manajerial lainnya dengan baik. Pendapat ini diperkuat oleh Terry (1964) yang mengatakan controlling berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan untuk mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Pendapat ini menggambarkan bahwa aktivitas pengawasan adalah untuk menemukan dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai terhadap aktivitas yang direncanakan dan dilaksanakan secara obyektif.

Struktur pengawasan (et. al, 1984), mencakup penataan organisasi, wewenang, tanggung jawab dan konsepsi informasi untuk memudahkan pelaksanaan pengendalian dan pengawasan pada suatu proses atau tindakan yang dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya. Keefektivan dan keefisienan pengawasan adalah memastikan pelaksanaan tugas dilaksanakan secara efektif dan efisien. Efektif diartikan sebagai kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan yang diinginkan sedangkan efisien menggambarkan harapan dan masukan (input). Dalam organisasi satuan pendidikan, konsep efisiensi dapat dilihat dari sudut manajerial sekolah yaitu aktivitas yang dapat memproduksi sejumlah keluaran (output) den-



atau menggunakan masukan yang minimal atau menghasilkan keluaran berkualitas yang sama dengan dari masukan yang tersedia.

Pengawasan tidaklah sama dengan inspeksi, tetapi ia juga merupakan pelaksanaan monitoring terhadap terhadap pekerjaan, apakah sudah mencapai sasaran atau ada kendala-kendala dalam prosesnya, oleh karena itu, monitoring diperlukan untuk mendeteksi kesalahan sekecil mungkin. Kesalahan bukan dari pribadi manusia tetapi dari pekerjaan itu sendiri kalau ada kesalahan dari pribadi, maka umumnya pribadi dan persoalan menjadi subyektif sehingga tidak ada kaitannya dengan pekerjaan. Dengan kata lain, cara penyelesaian itu tidak profesional.

Model MBS yang efektif dapat diukur dari keserasian dan optimalisasi fungsi tugas semua unsur, penampilan yang profesional, lingkungan dengan perencanaan yang simultan, dan senantiasa memperbaiki sistem pengajaran serta kesamaan dalam pencapaian tujuan. Otonomi dan kewenangan sekolah yang memadai dipandang memiliki tingkat efektifitas tinggi serta memberikan beberapa keuntungan, seperti: (1) kebijakan dan kewenangan sekolah memberikan pengaruh langsung kepada siswa, orangtua siswa dan guru; (2) memanfaatkan sumber daya lokal secara optimal; (3) keefektifan melakukan pembinaan peserta didik, seperti kehadiran, hasil belajar, tingkat pengulangan, tingkat putus sekolah, moral guru, dan iklim sekolah; (4) adanya perhatian bersama untuk mengambil keputusan, memberdayakan guru, manajemen sekolah, rancangan ulang sekolah, dan perubahan perencanaan.

Manajemen berbasis sekolah (MBS) memiliki potensi besar dalam membentuk kepala sekolah, guru, dan mengelola sistem pendidikan secara profesional. Berdasarkan konsep MBS, otonomi sekolah dan partisipasi masyarakat mempunyai keterlibatan yang tinggi dalam memberikan kerangka dasar bagi peningkatan mutu. Pola hubungan di dalamnya menuntut komitmen semua unsur sekolah terkait, seperti legislatif, eksekutif, pimpinan pendidikan. Personel sekolah orangtua siswa, siswa, dan masyarakat yang lebih luas dalam mengambil keputusan-keputusan tentang pendidikan disekolahnya yang menunjukkan peranan

saling melengkapi diantara mereka untuk memenuhi tuntutan kualitas sekolah. Keefektifan MBS akan terwujud jika saja pengelola pendidikan mampu memberdayakan stakeholder dalam menentukan kebijakan, pengadministrasian dan sinovasi kurikulum yang sudah dilakukan sekolah.

Esensi dari konsep MBS ini adalah menggambarkan berfungsinya secara optimal seluruh unsur sekolah dan institusi vertikal yang melayani kebutuhan sekolah. Dengan konsep MBS ini sekolah mempunyai kendali dan akuntabilitas, baik dilihat dari proses manajemen maupun kemajuan belajar siswa. Sesuai kedudukannya pula, pengelola pendidikan tingkat pusat hanya berperan menentukan kebijakan makro nasional berkaitan dengan standar kualitas pendidikan dan pemerintah daerah bertanggung jawab melayani kebutuhan sekolah berkaitan dengan ketenagaan, sarana, prasarana, perlengkapan, dan anggaran satuan pendidikan

## KESIMPULAN

Dari hasil penelitian pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa: Pertama, manajemen berbasis sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA Negeri 113, jika dilihat dari aspek perencanaannya cukup baik, dimana analisis SWOT, visi, misi, tujuan, strategi, program jangka pendek dan program jangka panjang. Dalam hal ini kepala sekolah telah menjalankan fungsinya sebagai designer dengan baik, walaupun masih ada beberapa perencanaan yang belum terpenuhi seperti program jangka pendek dan program jangka panjang, analisis SWOT, tujuan dan strateginya masih belum terpenuhi seperti program jangka panjang, analisis SWOT, tujuan dan strateginya yang masih belum baku.

Ke dua, dalam pengelolaan dana, atau dalam penentuan RAPBS, kepala sekolah beracuan pada apa yang menjadi kebutuhan sekolah dalam rangka meningkatkan mutu sekolah. Dari hasil analisis kebutuhan inilah, kepala sekolah sebagai administrator sekolah menentukan bagaimana pendistribusian dana tersebut, sehingga dapat dikatakan bahwa dalam pengelolaan dana, kepala sekolah sebagai administrator sekolah telah memberday-



akan pegawainya, dengan memperhatikan apa yang menjadi kebutuhannya untuk meningkatkan kinerja dan mutu sekolah.

Ke tiga, kepemimpinan kepala sekolah dalam Manajemen Berbasis Sekolah dalam rangka pemberdayaan pegawai di SMA Negeri 113 adalah merupakan kolaborasi antara kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan keputusan bersama dan kepemimpinan delegatif. Dengan model kepemimpinan ini maka pemberdayaan pegawai di SMA Negeri 113 dapat diterapkan dengan baik.

Ke empat, kepala sekolah telah berperan dalam menjalankan fungsinya sebagai supervisor dalam memberikan penilaian atas prestasi kerja para pegawainya. Pengawasan dilakukan untuk memonitor kinerja para pegawainya agar mutu sekolah dapat dipertahankan atau ditingkatkan. Kepala sekolah juga memberikan kekuasaan secara penuh kepada para pegawainya dalam menjalankan tugasnya.

#### **ACUAN PUSTAKA**

- Daniel, J. Brown. (1990). *Desentralization and school-based management*. London: The Falmer Press.
- Depdiknas. (2001). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Dirjen Dikdasmen.
- Domseif, Allan. (1996). *School-based management*. Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Engkoswara. (1987). *Dasar-dasar administrasi pendidikan*. Jakarta: Gramedia.
- Hadiyanto. (2004). *Mencari sosok desentralisasi manajemen pendidikan di Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Imron, Ali. (1995). *Pembinaan guru di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Jalal Fasli, Dedi Supriadi. (2001). *Reformasi pendidikan dalam konteks otonomi daerah*. Yogyakarta: Adicpta Karya Nusa.
- Jiyoni dan Runtini. (1999). *Menuju manajemen berbasis sekolah di tingkat pendidikan dasar*. Jakarta: UNESCO-UNICEF-Diknas.
- Fattah Nanang. (2000). *Manajemen berbasis sekolah*. Bandung: CV. Andira.
- Komaludin. (1989). *Manajemen*. Jakarta: Depdikbud Dirjen Pendidikan Tinggi.
- Mohrman, S.A., Wohlstetter, P., Odden, A., et al. (1994). *School-based management. organizing for high performance*. Sanfransisco: Josey-Bass Publisher.
- Nazir Moh. (1999). *Metode penelitian*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Mulyasa. (2002). *Manajemen berbasis sekolah: Konsep strategi dan implementasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nurkolis. (2003). *Manajemen berbasis sekolah*. Jakarta: Gramedia.
- Noryamin. DKK. (2002). *School-based management. Terjemahan*. Jakarta: PT. Logos Wacana.
- Wohlstetter Priscilla et.al. (1997). *Organizing for succesful school-based manajemnt*. Alexandria: Association For Supervision and Curriculum Development.
- Slamet PH. (2000). *Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Menengah umum, Depdiknas.
- Prijono S. Onny, A.M.W. Pranarka. (1996). *Pemberdayaan konsep kebijakan dan implementasi*. Jakarta: Center for Strategy and International Studies.